

## Климат-контроль проекта. Часть 1

*В команде проекта встречаются не абстрактные штатные единицы, а живые люди — со своим мировоззрением, характером, привычками и представлениями о том, «что такое хорошо и что такое плохо». От того, сумеют ли они найти общий язык, во многом зависит успех проекта. О том, как формировать команду проекта и управлять ею, беседуют Елена Шарова, заместитель директора департамента корпоративных систем управления IBS, Сергей Бородин, региональный менеджер по консалтингу (регион СНГ) компании Epicor/Scala, Сергей Пимахов, директор департамента консалтинга компании «Квазар-Микро», Артем Третьяк, руководитель проектов департамента Oracle Applications КГ «Борлас».*

**—Что такое команда проекта, чем она отличается от просто «сборной» специалистов заказчика и исполнителя?**



**С. Бородин:** Практически во всех методологиях под термином «команда проекта» понимается специально сформированная группа специалистов и руководителей, которая своей слаженной работой должна обеспечить реализацию проекта. Хорошей нормой, способствующей общему успеху проекта, считается максимальная вовлеченность представителей заказчика в управление проектом, а также в исполнение ряда проектных задач, причем особенно это важно, если заказчик в дальнейшем сам собирается сопровождать полученный продукт проекта. «Сборный» подход, естественно, создает дополнительные трудности в достижении рабочего взаимопонимания в команде, особенно это сказывается в международных проектах, где даже группа консультантов может быть собрана из представителей различных офисов компании. Вот и сейчас один из ведущих консультантов Epicor/Scala командирован на крупный проект в Южную Америку, но у нас не возникает тревоги по поводу его вливания в этот проект,

поскольку он, так же, как и его коллеги, четко представляет свою роль, задачи и правила взаимодействия в соответствии с корпоративной методологией «Signature» внедрения ERP-системы iScala. Другое дело, если в «сборную» попали пусть даже талантливые «игроки» заказчика, но игравшие по другим правилам или вообще правил не знавшие. Конечно, любому «тренеру» тяжело сразу добиться сыгранности такой «сборной», тем более, что времени на дополнительные тренировки в проекте почти нет. Кроме того, часто сказываются различия в мотивации участников проекта. Если консультант, как профессионал, мотивирован на своевременное выполнение каждой задачи, то «любители» со стороны заказчика зачастую вынуждены «играть» за свою обычную зарплату. С учетом того, что почти все «игры» проводятся с «дополнительным временем», проблема стимулирования, если она не решена руководством компании-заказчика перед началом проекта, может привести к предъявлению желтых и красных карточек в ходе «игры», и тогда «матч» будет полностью испорчен.

Помимо проведения необходимых тренингов представителей заказчика по методологии внедрения и взаимодействию в проекте, одним из необходимых подходов к решению проблемы является создание плана коммуникаций, то есть взаимоотношения в команде должны быть в хорошем смысле формализованы. В конце концов, люди объединяются в команду для достижения общего результата, а не для налаживания долгих и прочных человеческих связей, что само по себе тоже неплохо. Почти всегда в плане предусматривается, что все официальные коммуникации между участниками команды со стороны консультантов и со стороны заказчика должны проходить только через руководителя проекта. Это условие достаточно жестко соблюдается во всех западных методологиях. Конечно, такой подход вовсе не исключает возникновения неформальных отношений между членами команды, но они не являются самоцелью.



**А. Третьяк:** Но и преуменьшать значение таких отношений нельзя. Команда — это и человеческие отношения тоже. Каждый проект — это новые люди и новые человеческие отношения, новые особенности заказчика. Причем порой предугадать их заранее бывает невозможно. Например, в моей практике был случай, когда в одной из угледобывающих компаний заказчик некоторое время не мог смириться с назначением женщин на руководящие должности в проекте. Суровый мужской коллектив из бывших шахтеров не привык привлекать «слабый пол» к решению серьезных деловых вопросов. Исполнителю надо обязательно учитывать особенности заказчика, какими бы удивительными они ни казались.

**С. Бородин:** Формализация и равнодушие — не одно и то же. При всем стремлении формализовать отношения в проектной команде, мы требуем от консультантов, чтобы они умели найти контакт с любым представителем заказчика, будь то руководитель проекта, сотрудник ИТ-службы, представитель какого-то бизнес-подразделения или старший менеджер. Консультант обязательно должен уметь переступить через собственные амбиции, чтобы обеспечить совместное решение поставленных задач. Именно консультант должен подстраиваться под заказчика, который, вполне вероятно, никогда не обучался тонкостям командной работы. Обучая же наших консультантов, мы обязательно делаем акцент на психологии взаимодействия с заказчиком. И если внутри смешанной команды все же возникли противоречия, я склонен в первую очередь винить консультанта, который не нашел нужного подхода к коллеге по проекту. Хотя, конечно, время от времени приходится сталкиваться с труднопредсказуемым явлением «аллергии на конкретное лицо» или с патологической несовместимостью «философских платформ» в сформированной команде.



**Е. Шарова:** Для того чтобы группа специалистов, отобранных для участия в проекте, стала командой, необходимо, чтобы у них появились общие цели и общая мотивация. Одними из наиболее важных являются культурные совпадения — команда должна говорить «на одном языке», состоять из людей одинаковой проектной культуры. Я не говорю об общечеловеческой культуре, хотя и это тоже очень важно. Поэтому на начальном этапе проекта необходимо, чтобы был согласован «язык», на котором будут общаться участники проекта, согласованы цели и проектная культура. И тот самый пресловутый team spirit — «командный дух» — возникает из единого целеполагания, из единой культуры, из единых принципов работы. Конечно, каждый из членов команды должен обладать необходимым уровнем компетентности, постоянно транслировать его в проект, честно и плодотворно трудиться, но основные предпосылки для формирования

команды — совпадение культур, единство целей и мотивации.

**— Каким образом заказчику надо формировать свою команду, чтобы проект был реализован максимально эффективно?**

**Е. Шарова:** Степень участия специалистов заказчика в проекте зависит от большого количества факторов. Во-первых, от масштаба проекта. Во-вторых, от возможностей заказчика выделить на проект специалистов — все стремятся сделать свой бизнес максимально эффективным, соответственно, лишних людей в подавляющем большинстве компаний просто нет, и специалистов непросто отвлечь на участие в проекте. Поэтому практикуются разные способы формирования команды. Доля участия заказчика в проекте не может быть нулевой, иначе система будет построена в соответствии с видением бизнеса исполнителем, а не в соответствии с потребностями заказчика. Поэтому участие заказчика в проекте должно, как минимум, закрывать всю бизнес-часть проекта. Технологические работы (создание сетей и рабочих мест, внедрение ПО) могут быть выполнены исполнителем самостоятельно.

В команду заказчика обязательно должны входить люди, отвечающие за ключевые бизнес-процессы, которые охватывает проект. Другой критерий — личностные характеристики. Во-первых, у человека должно быть желание работать в проектной команде. Если у сотрудника есть стойкое негативное отношение к проекту, он будет передавать его коллегам. Во-вторых, человек должен стремиться к развитию, поскольку участие в проекте сильно увеличивает базу знаний и расширяет кругозор. Человек, замкнутый в рамки повседневного выполнения функциональных обязанностей, может не задумываться и не знать, как его деятельность отражается на бизнесе компании. Участие в проекте дает возможность подняться над блоком собственных задач и увидеть весь бизнес в комплексе. Безусловно, реализация проекта — это тяжелая работа: приходится решать большое количество проблем, укладываясь в достаточно жесткие сроки, взаимодействовать с большим количеством людей, уметь находить компромиссы, иногда работать в нерабочее время.



**С. Пимахов:** В команде проекта очень важна спокойная, доброжелательная и творческая атмосфера, поэтому хорошо, когда со стороны заказчика в проект приходят люди, обладающие не только высокими профессиональными качествами, но и личностными характеристиками, необходимыми для работы в коллективе. Люди, способные идти на компромисс, обладающие даром общения и убеждения, открытые, уравновешенные и не боящиеся трудностей.

Прежде чем начинать проект, заказчику желательно добиться спокойной рабочей обстановки внутри компании. Иногда исполнитель попадает на «поле битвы», где две враждующие группировки заказчика сражаются за сферы влияния. В команду проекта привлекаются люди из обеих «армий», и полем битвы становится уже сам проект. Излишне объяснять, как это отражается на ходе его реализации.

Поэтому руководству компании-заказчика необходимо отслеживать такие ситуации и по возможности не начинать проект в разгар «боевых действий».

**С. Бородин:** На работоспособность команды сильно влияет подготовленность руководства компании-заказчика к проекту и то, насколько сильна ее ИТ-служба. Если у заказчика уже сформированы свои концепции, подходы к выполнению проекта — это во многом облегчает его реализацию. К сожалению, далеко не на всех российских предприятиях есть подготовленная организационная и техническая база для начала проекта. Достаточно часто мы приходим в компании, где ИТ-служба есть только номинально, директор по ИТ приглашен буквально вчера под этот проект, у него еще не сложилось ни видения ситуации, ни четких планов развития ИТ-инфраструктуры. В таких случаях заказчик решение практически всех вопросов в сфере ИТ старается отдать исполнителю, но, как правило, уйти ему от своих проблем удается только на время и недалеко.

**— Нередко специалисты компании-исполнителя обращают внимание на то, что заказчик старается отбирать в команду проекта руководителей функциональных подразделений и ИТ-структур. Между тем, эти люди из-за большой загруженности зачастую не могут уделять проекту должного внимания. А рядом с ними, как правило, находятся специалисты, которые досконально знают функциональную область и проявляют искренний интерес к проекту. Как учесть и деловые, и личностные качества сотрудников при отборе в команду проекта?**

**С. Бородин:** Полностью согласен с тем, что не надо назначать людей в команду проекта исключительно по «административному» признаку. Кстати, современные методологии управления проектами, в частности, PMI PMBoK, очень четко разделяют понятие роли на проекте и понятие должности сотрудника в компании. Руководитель проекта при распределении ролей через призму целей и задач проекта, в первую очередь, должен обращать внимание на профессиональные качества кандидатов, а также учитывать возможные риски. Например, у руководителя отдела может не хватать времени на активное участие в проекте из-за его административной загруженности. Кроме того, стереотипы, которые вырабатываются у человека за время пребывания в руководящей должности, могут ограничить его в рассмотрении возможных путей решения имеющихся в проекте проблем.

В российских проектах часть команды со стороны заказчика часто формируется по старинке, «согласно штатному расписанию». Может быть, более правильно было бы находить в коллективе творческих, заинтересованных в проекте неформальных лидеров, для которых существенной мотивацией является достижение результатов проекта и профессиональный рост. Сильный руководитель проекта, пожалуй, может позволить себе формировать команду не по принципу «сборной административных авторитетов», но при условии, что у него есть реальный спонсор проекта, который должен обладать административными полномочиями высокого уровня в компании заказчика.

**С. Пимахов:** Не соглашусь. Нам необходимо, чтобы в проекте — по крайней мере, на ранних его этапах — принимали участие люди, ответственные за определенные бизнес-процессы и наделенные полномочиями принятия решений. При этом за спиной руководителя всегда стоит команда профессионалов, с которыми он в любой момент может посоветоваться, получить необходимую информацию. Никто не мешает ему прибегать к помощи коллег в тех случаях, когда это требуется, или вовлекать их в проект. Но в ситуациях, когда необходимо проявить «политическую волю», руководитель незаменим.

Минус работы с функциональными специалистами состоит в том, что они зачастую не в силах подняться над ситуацией и охватить взглядом весь проект в целом. Видеть проект сквозь призму собственного, пусть и широкого, но все же ограниченного производственного участка — характерный недостаток функциональных специалистов. Кроме того, они иногда подходят к выполнению проектных работ с избыточным рвением, постоянно внося «рационализаторские предложения» и превращая процесс усовершенствования в самоцель.

**А. Третьяк:** На мой взгляд, однозначного ответа дать нельзя. Надо разделить работы по проекту. Есть работы, связанные с постановкой задачи: описание бизнес-процессов, требований к системе и прочее — и потоковые работы, связанные с настройкой системы, дизайном расширений, с подготовкой нормативно-справочной информации. Все работы, относящиеся к первой группе, должны обязательно выполняться вместе с заказчиком, и квалификация специалистов заказчика должна быть достаточно высока, равно как и административное положение. Поставить глобальный бизнес-процесс в рамках всей компании рядовой сотрудник не сможет. На выполнение второй группы работ можно делегировать специалистов, обладающих практическим опытом в данной функциональной области, но если заказчик не предполагает в дальнейшем сопровождать внедряемое решение собственными силами, а собирается передать его исполнителю на аутсорсинг, ему не обязательно выделять специалистов на полную занятость. В любом случае, мы всегда ратуем за то, чтобы система не была для заказчика «черным ящиком» и были подготовлены специалисты, сведущие в вопросах ее эксплуатации. Эти вопросы мы обязательно обсуждаем с заказчиком до начала проекта, чтобы команда была сформирована заказчиком осознанно, в соответствии с его целями.

**Е. Шарова:** Мне кажется, что шаблоны в подходе к формированию команды проекта только вредят. Нельзя с полной уверенностью утверждать, что противопоказано включать в команду, скажем, начальника отдела закупок лишь на том основании, что у него в подчинении 250 человек, а поэтому он сильно загружен административной работой и не знает всех деталей бизнеса. Я работала на проектах с руководителями достаточно высокого ранга, которые могли более детально рассказать о конкретном бизнес-процессе, чем их подчиненные. Но, конечно, бывает и наоборот. Брать в проект надо не штатную единицу, а конкретного человека. Этот человек должен быть бизнес-лидером не согласно штатному расписанию, а по сути: он должен хотеть улучшить участок бизнеса, за который отвечает. Этот человек должен достаточно детально понимать бизнес, поскольку внедрение системы очень требовательно к деталям, здесь нельзя обойтись концептуальным видением. Этот человек должен быть готов взять на себя ответственность за изменения, ведь речь идет не просто о внедрении информационной системы, а о внесении изменений в систему управления бизнесом. Поэтому сказать, кто лучше для проекта — руководитель бизнес-блока или главный специалист — достаточно сложно. Руководитель владеет более широкой информацией, имеет право взять на себя ответственность за принятие решения. С другой стороны, человек, отвечающий за один бизнес-процесс, знает его более детально. Поэтому противопоставлять эти две роли нельзя. В проекте должны принимать участие и те и другие люди. Другой вопрос — степень вовлечения в проект. Руководителя целесообразнее привлекать в те моменты, когда требуется принять решение, а ведущего специалиста — когда надо разобраться в деталях. Очень часто, на мой взгляд, нежелание исполнителя работать с руководителями проистекает от невозможности соответствовать уровню человека, который отвечает за многомиллионный оборот подведомственного участка, знает цели компании и разбирается в своем бизнесе лучше исполнителя.

**— Должны ли специалисты со стороны заказчика заниматься только работой по проекту или могут совмещать ее с выполнением основных обязанностей? Всегда ли теория совпадает с реальной жизнью? Если нет возможности освободить сотрудника от основной работы полностью, как лучше планировать его загрузку в проекте?**

**Е. Шарова:** Принято считать, что, в идеале, сотрудники заказчика должны отдавать участию в проекте все рабочее время. Это, якобы, гарантирует успешность проекта. Мне кажется, это не совсем так. Совмещение работ по проекту с выполнением своих основных обязанностей для специалистов заказчика обязательно. Более того, перевод сотрудника в проект на длительный период вызывает перераспределение его функций между сотрудниками, не участвующими в проекте. Как следствие, возможно его административное перемещение по завершении проекта. Вероятно, более правильно, когда сотрудник знает, что решение, созданное в результате проекта, будет им же и востребовано. Если он совмещает функции и не на сто процентов ушел от бизнеса, он намного более качественно и внимательно будет выполнять работы по проекту. Поэтому, на мой взгляд, совмещение более полезно. На практике чаще всего так и происходит. В противном случае человек успеет оторваться от бизнеса и к концу проекта становится в большей степени членом проектной команды, чем представителем заказчика. У него меняется шкала ценностей: он внедряет ИТ-решение, а не автоматизирует свой бизнес. А он должен приносить в проект интересы бизнеса.

**А. Третьяк:** В реальной жизни, конечно, практически ни одного специалиста заказчика полностью не освобождают от выполнения его основных должностных обязанностей. Если специалист может полностью освободиться от основной работы, возникают вопросы по поводу его ценности для компании, а следовательно, его компетенции. Конечно, для проекта лучше, чтобы специалист как можно больше времени уделял ему. Если человек на некоторое время отвлекается от проекта, буксует не только его участок, но и смежные. Это увеличивает сроки и зачастую снижает качество проектных работ.

И, если специалисту заказчика приходится совмещать основную деятельность с проектными работами, необходимо заранее планировать его загрузку в проекте. Однако исполнителю надо понимать, что, даже если человек номинально выделен на полную занятость, его все равно будут отвлекать, как минимум, для решения критических и неотложных задач по основной деятельности. Это планировать практически невозможно, и такие ситуации заранее закладываются в виде рисков.

**С. Бородин:** Загрузка специалистов заказчика в проекте зависит, прежде всего, от того, кто является владельцем проекта. Это определяет основные взаимоотношения в проекте. Если владелец проекта — сам заказчик, то руководителю проекта со стороны заказчика подчиняются все участники проекта, в том числе и руководитель проекта (или группы) со стороны исполнителя. В этом случае руководитель проекта должен быть освобожденным лицом и все время посвящать только проекту. Если ответственность за реализацию проекта лежит на исполнителе, то требования к загрузке персонала со стороны заказчика могут быть ниже.

В любом случае степень участия каждого члена команды проекта обязательно должна быть согласована и отражена в уставе проекта, например в виде доли рабочего времени на каждой из стадий проекта. Если этого не сделано — значит, в проект изначально заложен риск возникновения конфликтов по этому поводу. В нужный момент, например, кто-либо из ключевых пользователей может не уделить проектной задаче столько времени, сколько требуется по оценке руководителя проекта. Поэтому, подчеркну еще раз, время и формы участия в проекте каждого из членов команды должны быть максимально конкретизированы.

**С. Пимахов:** Единственный специалист заказчика, который должен быть полностью освобожден от текущих дел, — руководитель проекта. Он постоянно должен быть доступен для участников команды, быть «в теме», досконально знать, что происходит на проекте. Его отвлечение на несколько дней — это большой риск для проекта. От компании к компании эту роль могут играть разные люди. Это может быть приглашенный человек с опытом реализации аналогичных проектов, специалист по ИТ, специалист функционального подразделения.

— Проект может тормозить не только руководитель проекта, отвлекающийся на решение текущих задач бизнеса, но и спонсор проекта. Некоторые директора по ИТ с досадой вспоминают, как представитель топ-менеджмента, вызвавшийся на роль спонсора, со временем терял энтузиазм и самоустранялся от проекта, поскольку недооценил объем работ и собственные возможности совмещать проектную деятельность с основной. Что делать, если такая ситуация возникала?

**А. Третьяк:** Да, бывают и такие ситуации. Но вопрос, скорее, риторический. Вариантов два: либо проект так и будет буксовать, либо спонсор вновь заинтересуется проектом. Возможно, что спонсор будет сменен.

**— И исполнитель никак не может влиять на эту ситуацию?**

**А. Третьяк:** Пытаться влиять может, но изменить — далеко не всегда. Невозможно и бесполезно принуждать человека выполнять то, что он не хочет. Поэтому заказчику надо очень аккуратно выбирать кандидата на роль спонсора.

**С. Бородин:** Безусловно, сплоченность команды и успех проекта во многом зависят от степени вовлеченности в него спонсора проекта со стороны заказчика. Обычно мы просим заказчика, чтобы спонсором проекта был кто-то из высшего руководства, пользующийся авторитетом у персонала и имеющий мощные рычаги управления подчиненными. Если он проявляет постоянный интерес к проекту, демонстрируя тем самым его значимость для компании, это создает в команде атмосферу заинтересованности и конструктивизма. К сожалению, такие спонсоры есть не на каждом проекте. Спонсором может выступать и директор по ИТ, если он имеет достаточный вес в компании и обладает необходимыми полномочиями по принятию решений. Вполне возможно, среди директоров по ИТ и надо искать спонсоров, поскольку они, с одной стороны, входят в «высокие» кабинеты, а с другой стороны, еще не забыли, как и с какими информационными системами работают рядовые сотрудники. Поэтому они в полной мере могут учесть все мнения и запросы.

**А. Третьяк:** А на мой взгляд, нежелательно, чтобы спонсором был специалист по ИТ, потому что в таких проектах очень велик и реален риск превращения автоматизации в самоцель. До начала проекта мы стараемся предупредить заказчика о таком риске. К сожалению, прислушиваются не все. Порой в проектах, которые начинают развиваться по принципу «искусство ради искусства», приходится принимать жесткие политические решения.

**Е. Шарова:** Конечно, мечтой любого исполнителя является яркий и адекватный спонсор проекта, принадлежащий к высшему руководству компании-заказчика и с высокой постоянной мотивацией на успех

проекта. Однако так бывает далеко не всегда. Довольно типична ситуация, когда степень заинтересованности и вовлеченности спонсора меняется по ходу выполнения проекта. На мой взгляд, это вполне объяснимо и означает лишь, что у спонсора, как представителя высшего руководства компании, в текущем периоде (а срок внедрения ERP-систем может составлять год и более) могут возникать более приоритетные задачи. Поэтому умение исполнителя результативно работать и в таких ситуациях — одна из граней его профессионального мастерства.